

Dialektik der Führung

Perspektiven aus dem Spannungsfeld von Rolle,
Dynamik, Macht und Beziehungen

Die Reihe entwickelt Führung aus den Anforderungen der Arbeit und den Beziehungen innerhalb von Organisationen. Im Mittelpunkt steht Führung als soziale Funktion der Organisation.

Inhalt

1. Dialektik der Führung: Wer führt und geführt wird
2. Dialektik der Führung: Die Infiltration der Absicht
3. Die Illusion der Entscheidung – Über den Moment, in dem Führung entscheidet – und die Realität beginnt
4. Die Stabilisierung der Entscheidung
5. Die Beruhigung der Organisation
6. Die Verantwortlichen
7. Die Wiederholung
8. Die Selbstverständlichkeit in Organisationen
9. Die Personalisierung der Führung
10. Dialektik der Führung: Was Führung nicht auflösen kann

Anfang April 2026

Führung ist eine Gleichzeitigkeit: Wer gestaltet, wird gestaltet. Wer Rahmen setzt, agiert innerhalb dieser Rahmenbedingungen.

Bereits vor über 25 Jahren beschrieb Klaus Doppler diese Dialektik – gestalten und zugleich betroffen sein. In dieser wechselseitigen Dynamik liegt die eigentliche Souveränität der Rolle.

Souveränität zeigt sich darin, wirksam zu bleiben, obwohl man abhängig ist, Verantwortung zu tragen und gleichzeitig Gestaltungsspielräume zu nutzen. Ein Blick auf die Dialektik der Führung.

Hier startet die Reihe „Dialektik der Führung“ – mit Impulsen, die die komplexe Dynamik von Rollen, Macht, Beziehung und Erwartungen sichtbar machen. Die Reihe erscheint in unregelmäßigen Abständen und richtet sich an alle, die Führung nicht als Tool-Technik, sondern als belebtes und belebendes Feld zwischen Gestaltung und Beziehung verstehen möchten.

Dialektik der Führung: Wer führt und geführt wird

12. April 2026

Führung ist ein wechselseitiger Akt. Wer führt und geführt wird, gestaltet zugleich und erlebt die Wirkung von Strukturen, Erwartungen und Dynamiken, die das eigene Handeln prägen. Jede Rolle enthält mehrere Perspektiven: Macht und Eingebundenheit sind spürbar. In dieser Spannung liegt ihre Komplexität – und ihr Entwicklungspotenzial.

Führung als Geschehen voller Gleichzeitigkeiten

Führung ist ein Feld, in dem Gestaltungsmacht auf Systemlogik trifft, Verantwortung auf Erwartungsdruck, Initiative auf die Dynamik des Umfelds. Ambivalenzen sind Gestaltungsraum. Klarheit entsteht dort, wo Spannungen bewusst gehalten werden. Aus diesem Halten entwickeln sich tragfähige Entscheidungen.

Erwartungen als Beziehungsaussagen

Führung entfaltet sich im Raum gegenseitiger Erwartungen – ausgesprochen und unausgesprochen, bewusst und implizit. Mitarbeitende wünschen Orientierung, Klarheit und Beteiligung. Führungskräfte erwarten Eigenverantwortung, Engagement und Verlässlichkeit. Diese Polaritäten sind Ausdruck unterschiedlicher Rollenlogiken. Sie bilden ein Spannungsfeld, das bewusst gehalten werden muss, um Vertrauen und Orientierung zu ermöglichen.

Macht und Beziehung im Wechselspiel

Macht ist in der Führungsrolle strukturell verankert: Sie ermöglicht Entscheidungen und Orientierung. Gleichzeitig wirkt sie auf Beziehung. Autorität bewusst und transparent einzusetzen, stärkt das Vertrauen und die Klarheit in der Zusammenarbeit. Führung zwischen Autorität und Resonanz ist ein fortlaufender Aushandlungsprozess: gestalten und zugleich betroffen sein, Rahmen setzen und innerhalb dieses Rahmens agieren.

Meta-Reflexion als Schlüssel

Dialektisch verstandene Führung bedeutet, die Beiträge der eigenen Rolle zu Dynamiken wahrzunehmen, Erwartungen transparent zu machen und Beziehungen zu klären. Hier entstehen Handlungsspielräume, Klarheit und tragfähige Entscheidungen. Wer Macht und Beziehung gemeinsam denkt, stärkt die Qualität der Zusammenarbeit und die Souveränität der Führungsrolle.

Dialektik der Führung: Die Infiltration der Absicht

19. April 2026

Führung wird oft als Akt der Setzung verstanden – als ein Impuls, der eine Richtung vorgibt. In der Praxis des Managens tritt die Absicht in ein Feld ein, das bereits in Bewegung ist. Entscheidungen stehen nicht am Anfang eines Geschehens, sondern in dessen Verlauf.

Steuerungsämmerung

»Mir dämmert zunehmend, dass wir möglicherweise gar nicht managen, sondern dass wir gemanagt werden.«

Man sitzt im Meeting, hat die Agenda gesetzt und folgt dem Verlauf des Gesprächs. Beiträge greifen ineinander, ohne dass eine neue Richtung entsteht. Die Argumente bleiben erkennbar, auch wenn sie anders gewichtet werden. Eine Entscheidung wird vorbereitet, ohne dass sie sich als klarer Schnitt zeigt.

Im nächsten Termin tauchen dieselben Punkte wieder auf. Nicht identisch, aber verschoben in der Formulierung, im Akzent, in der Dringlichkeit. Das, was als erledigt galt, erscheint erneut in veränderter Gestalt.

Handeln im Vollzug

Zwischen zwei Terminen liegt kein Bruch, sondern eine Fortsetzung. E-Mails greifen Themen wieder auf, die im Gespräch bereits als geklärt galten. Neue Rückfragen entstehen aus alten Antworten. Prioritäten verschieben sich im Laufe eines Tages mehrfach, ohne dass eine neue Entscheidung bewusst getroffen wird.

Der Kalender füllt sich entlang dieser Verschiebungen. Ein freier Block bleibt nicht frei, sondern wird durch eine Rückmeldung neu belegt. Eine zugesagte Entscheidung zieht weitere Klärungen nach sich, die nicht Teil der ursprünglichen Planung waren.

In einem weiteren Meeting wird auf das Bezug genommen, was zuvor entschieden wurde. Gleichzeitig wird es anders gelesen, anders gewichtet, anders eingeordnet. Die Entscheidung bleibt formal bestehen, verändert aber ihre praktische Bedeutung im Verlauf.

Die Bewegung der Entscheidung

Eine Entscheidung wird getroffen und bleibt als Satz bestehen. Im weiteren Verlauf entstehen unterschiedliche Anschlussstellen. In einem Bereich gilt sie als Grundlage, in einem anderen als vorläufig, in einem dritten als offen interpretierbar.

In der Folge entstehen neue Abstimmungen, die nicht außerhalb der Entscheidung liegen, sondern aus ihr hervorgehen. Der Bezugspunkt bleibt derselbe, während sich die Wege darum herum verändern.

Die Illusion der Entscheidung - Über den Moment, in dem Führung entscheidet – und die Realität beginnt

30. April 2026

Eine Entscheidung ist schnell getroffen. Aber was genau geschieht in diesem Moment – und was danach?

In Organisationen gilt die Entscheidung als zentraler Akt von Führung. Sie markiert Klarheit, Richtung und Verantwortung. Wer entscheidet, führt. So die verbreitete Vorstellung. Doch diese greift zu kurz.

Denn Entscheidungen entstehen nicht im luftleeren Raum. Sie entstehen in einem Geflecht aus Erwartungen, impliziten Regeln, Loyalitäten, Ängsten und bereits laufenden Dynamiken. Was als souveräner Akt erscheint, ist oft das Ergebnis eines komplexen Vorlaufs, der im Moment der Entscheidung selbst unsichtbar bleibt.

Führung entscheidet also nicht einfach – sie trifft auf eine Situation, die bereits strukturiert ist.

Mit der Entscheidung beginnt daher nicht die Umsetzung eines klaren Willens, sondern ein Prozess der Übersetzung. Die gesetzte Richtung tritt in ein Feld ein, das sie aufnimmt, verändert, abschwächt oder verstärkt. Die ursprüngliche Absicht bleibt dabei selten unberührt.

Was in der Logik des Managements als „Umsetzung“ erscheint, ist im Vollzug eine permanente Aushandlung. Entscheidungen werden interpretiert, angepasst, teilweise unterlaufen oder in bestehende Muster integriert. Nicht aus Widerstand im engeren Sinne, sondern weil Organisationen auf Stabilität angelegt sind und jede neue Setzung in bestehende Strukturen eingebettet wird.

Die Idee, dass eine klare Entscheidung automatisch zu klarer Wirkung führt, übersieht diese Dynamik.

Psychodynamisch betrachtet berührt jede Entscheidung mehr als nur die Sachebene. Sie aktiviert Erwartungen, Befürchtungen und unbewusste Annahmen darüber, was diese Entscheidung bedeutet – für Rollen, Beziehungen und Zugehörigkeit. Entscheidungen greifen damit immer auch in die soziale und emotionale Ordnung einer Organisation ein.

Gerade deshalb entsteht häufig eine eigentümliche Erfahrung: Es wird entschieden – und dennoch bleibt vieles in Bewegung. Es wird Klarheit formuliert – und zugleich entstehen neue Unklarheiten.

Diese Erfahrung wird oft als Mangel interpretiert: als unzureichende Konsequenz, fehlende Verbindlichkeit oder mangelnde Führung. Doch möglicherweise verweist sie auf etwas anderes.

Nämlich darauf, dass Entscheidungen nicht das Ende von Komplexität markieren, sondern ihren Übergang in eine andere Form.

Führung zeigt sich dann weniger im Akt der Entscheidung selbst als in der Fähigkeit, diesen Übergang zu begleiten. In der Aufmerksamkeit dafür, was eine Entscheidung im System auslöst – jenseits dessen, was intendiert war.

Das bedeutet nicht, auf Entscheidungen zu verzichten oder sie zu relativieren. Es bedeutet, ihre Reichweite anders zu verstehen. Die Entscheidung ist kein Steuerungsinstrument im engen Sinne. Sie ist ein Impuls in ein lebendiges System, und dieses System reagiert.

Schlussatz

Eine Entscheidung beendet nichts. Sie verändert nur die Bedingungen, unter denen es weitergeht.

Die Stabilisierung der Entscheidung

12. Mai 2026

Eine Entscheidung ist schnell getroffen. In Organisationen beginnt damit ein Prozess, der selten sichtbar wird.

Mit der Entscheidung entsteht eine Setzung von Richtung, Verantwortung und Erwartung. Diese Setzung trifft auf ein System, das bereits in Bewegung ist.

Entscheidungen wirken nicht unmittelbar. Sie werden aufgenommen, interpretiert und in bestehende Abläufe überführt. Unterschiedliche Akteure und Gefüge der Organisation greifen sie auf unterschiedliche Weise auf. Daraus entsteht ein Geflecht aus Anpassung, Reibung und Weiterverarbeitung.

Zwischen Entscheidung und sichtbarer Wirkung liegt ein organisationaler Prozessraum. In diesem Raum entscheidet sich, welche Gestalt die Entscheidung im Alltag annimmt.

Organisationen verfügen über eingespielte Muster, die Stabilität erzeugen. Neue Entscheidungen treffen auf diese Muster und werden in sie eingearbeitet. Routinen verschieben sich, Abläufe verändern sich, Bedeutungen entstehen neu.

Führung zeigt sich in der Aufmerksamkeit für diesen Prozess. Entscheidungen gewinnen ihre konkrete Form im Verlauf ihrer Einbettung in die organisationale Praxis.

Jede Entscheidung enthält einen Impuls, der im System weiterarbeitet. Wirkung entsteht aus dem Zusammenspiel von Entscheidung und organisationaler Verarbeitung.

Eine Entscheidung markiert einen Anfang. Ihre Bedeutung entsteht im Verlauf dessen, was ein System daraus macht.

Die Beruhigung der Organisation

24. Mai 2026

Organisationen stehen unter einem permanenten Druck zur Eindeutigkeit.

Entscheidungen sollen klar sein, Kommunikation verständlich, Rollen definiert, Abläufe geordnet. Führung erscheint dabei oft als Aufgabe, Unsicherheit zu reduzieren und Orientierung herzustellen.

Der Wunsch nach Klarheit ist nachvollziehbar. Organisationen brauchen Verlässlichkeit, um arbeitsfähig zu bleiben. Gleichzeitig entsteht daraus eine Dynamik, die selten genauer betrachtet wird.

Denn Eindeutigkeit beschreibt die Wirklichkeit von Organisationen nur unvollständig. Unterschiedliche Interessen, Wahrnehmungen, Loyalitäten und Erwartungen bestehen gleichzeitig. Vieles bleibt mehrdeutig, widersprüchlich oder in Bewegung.

Dennoch entsteht immer wieder das Bedürfnis, diese Uneindeutigkeit zu beruhigen.

Besprechungen schließen mit Formulierungen, die Geschlossenheit markieren. Leitbilder erzeugen sprachliche Einheit. Konflikte werden in Verfahren überführt. Kommunikation erhält die Aufgabe, Stabilität herzustellen.

So entsteht organisationale Beruhigung.

Sie zeigt sich dort, wo Spannungen weiterhin vorhanden sind, ihre Sichtbarkeit jedoch abnimmt. Unterschiedliche Positionen bleiben bestehen, treten jedoch hinter eine gemeinsam aufrechterhaltene Ordnung zurück.

Diese Form der Stabilisierung erfüllt eine wichtige Funktion. Organisationen könnten ohne sie kaum dauerhaft bestehen. Gleichzeitig verändert sie den Umgang mit Konflikten und Widersprüchen.

Mit zunehmender Beruhigung wächst meist die Schwierigkeit, Irritationen wahrzunehmen. Spannungen erscheinen schneller als Störung. Abweichungen wirken erklärungsbedürftig. Konflikte verlieren ihren Zusammenhang mit der Organisation und werden einzelnen Personen zugeschrieben.

Organisationale Klarheit entsteht damit nicht allein aus Orientierung. Sie entsteht auch aus der Verringerung von Ambivalenz. Führung bewegt sich in diesem Spannungsfeld.

Sie trägt Verantwortung für Stabilität und Arbeitsfähigkeit. Zugleich entscheidet sich dort, ob Spannungen weiterhin wahrgenommen werden können oder ob sich Organisationen zunehmend in der Bestätigung ihrer eigenen Ordnung bewegen.

Organisationen brauchen Beruhigung. Ihre Entwicklungsfähigkeit hängt jedoch davon ab, ob Spannungen einen Platz behalten.

Die Verantwortlichen

9. Juni 2026

Dieselbe Auseinandersetzung, die gestern als Konflikt zwischen unterschiedlichen Interessen beschrieben wurde, erscheint wenige Wochen später als Problem einzelner Personen. Die Diskussion verändert sich: An die Stelle der Frage, was geschieht, tritt die Frage, wer dafür verantwortlich ist.

Wo zuvor über unklare Prozesse gesprochen wurde, fallen nun Namen. Wo Engpässe in den Abläufen Thema waren, wird über mangelnde Kooperationsbereitschaft verhandelt. Wo unterschiedliche Erwartungen aufeinandertreffen, geraten einzelne Personen in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit.

Mit der Verschiebung verändert sich auch die Sprache, aus Spannungen werden Verhaltensweisen. Aus Widersprüchen werden Eigenschaften, aus organisationalen Dynamiken werden persönliche Probleme. Die Aufmerksamkeit richtet sich auf Menschen. Auf diejenigen, die sichtbar sind. Auf diejenigen, die Entscheidungen vertreten, Konflikte austragen oder für Entwicklungen stehen.

Mit der Aufmerksamkeit verändern sich die Zuschreibungen.

Aus offenen Fragen werden persönliche Defizite. Aus widersprüchlichen Anforderungen werden vermeintliche Schwächen. Aus Spannungen, die in der Organisation entstanden sind, werden Eigenschaften einzelner Menschen.

Wer in den Fokus dieser Aufmerksamkeit gerät, erlebt eine eigentümliche Verschiebung. Die Person steht plötzlich für ein Problem ein, dessen Entstehung weit vor ihr liegt. Je länger die Diskussion andauert, desto selbstverständlicher erscheint diese Verbindung. Die Person und das Problem werden zunehmend als Einheit wahrgenommen.

Die Diskussion gewinnt dadurch an Eindeutigkeit. Zugleich verliert sie einen Teil ihres Gegenstandes.

Je sichtbarer die Person wird, desto unsichtbarer wird der Zusammenhang, aus dem die Spannung hervorgegangen ist.

Die Wiederholung

25. Juni 2026

Nach dem Weggang einer Person verändert sich die Stimmung häufig spürbar. Besprechungen verlaufen ruhiger, Irritationen werden weniger. Entscheidungen werden schneller getroffen. Manchmal fällt der Satz, nun könne "endlich wieder gearbeitet" werden.

Für einige Zeit scheint sich diese Wahrnehmung zu bestätigen.

Wenige Monate später tauchen vertraute Themen erneut auf. Wieder wird über mangelnde Abstimmung gesprochen. Wieder entsteht der Eindruck, Informationen würden zurückgehalten. Wieder geraten einzelne Personen in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit. Wieder wird darüber nachgedacht, ob sich mit einer anderen Besetzung die Situation verändern ließe.

Die Ähnlichkeit mit früheren Auseinandersetzungen bleibt häufig unbeachtet, die Beteiligten haben gewechselt und die Argumente haben sich verändert. Die Dynamik erscheint neu.

Mit jeder Wiederholung wächst die Überzeugung, das eigentliche Problem sei nun sichtbar geworden. Gleichzeitig verliert die Organisation die Möglichkeit, ihre eigenen Spannungen wiederzuerkennen.

Die Wiederholung besitzt eine eigentümliche Qualität. Sie erlaubt es, vertraute Konflikte als neue Ereignisse zu erleben. Vielleicht liegt darin einer der Gründe, weshalb Organisationen einzelne Personen leichter ersetzen als ihre Konflikte.

Die Selbstverständlichkeit in Organisationen

9. Juli 2026

Organisationen entwickeln im Laufe ihrer Geschichte eine Vielzahl von Ordnungen, deren Entstehung längst aus der Erinnerung verschwunden ist. Sie entstanden aus Konflikten, Entscheidungen, Engpässen, Erfahrungen oder Zufällen, waren ursprünglich Antworten auf konkrete Situationen und besitzen Jahre später dennoch den Charakter von Selbstverständlichkeiten. Niemand erinnert sich noch daran, weshalb bestimmte Themen ausschließlich in bestimmten Runden besprochen werden, weshalb einige Fragen umfangreiche Begründungen benötigen, während andere unmittelbar Zustimmung finden, weshalb manche Formen des Widerspruchs als Ausdruck von Engagement gelten und andere Irritation auslösen.

Mit der Zeit verändert sich die Wahrnehmung dieser Ordnungen. Was einmal entstanden ist, erscheint irgendwann nicht mehr als Ergebnis einer Entwicklung, sondern als Eigenschaft der Organisation selbst. Die Herkunft verschwindet aus dem Blickfeld, die Form bleibt bestehen. Entscheidungen werden auf vertrauten Wegen vorbereitet, Informationen bewegen sich entlang bekannter Linien, Erwartungen richten sich nach Regeln, die nirgends festgeschrieben sind und dennoch mit großer Verlässlichkeit wirken.

Neue Mitarbeitende begegnen diesen Ordnungen häufig früher als Organigrammen, Prozessbeschreibungen oder Leitbildern. Sie lernen innerhalb kurzer Zeit, wer zuerst spricht, welche Themen Aufmerksamkeit erhalten, an welchen Stellen Zurückhaltung erwartet wird und welche Fragen eher im kleinen Kreis gestellt werden. Die eigentliche Sozialisation einer Organisation geschieht selten in Einführungsveranstaltungen oder

Strategiepapieren. Sie geschieht im Alltag, in Besprechungen, in Blicken, in Reaktionen, in den feinen Unterschieden zwischen Zustimmung, Schweigen und Irritation.

Sichtbar werden diese Selbstverständlichkeiten meist erst dann, wenn sie ihre Selbstverständlichkeit verlieren. Eine neue Person stellt eine Frage, die seit Jahren niemand mehr gestellt hat. Ein externer Blick wundert sich über eine Praxis, die innerhalb der Organisation kaum noch Aufmerksamkeit erzeugt. Ein vertrauter Ablauf verlangt plötzlich nach einer Erklärung. Die Diskussion verändert sich in diesem Augenblick auf bemerkenswerte Weise. Nicht die Antwort steht im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit, sondern die Frage selbst und mit ihr die Person, die sie gestellt hat. Weshalb beschäftigt sie das? Weshalb erscheint etwas erklärungsbedürftig, das bislang keiner Erklärung bedurfte? Weshalb wird ausgerechnet jetzt sichtbar, was über lange Zeit vollständig präsent und zugleich nahezu unsichtbar war?

Organisationen begegnen solchen Irritationen mit Erklärungen, gelegentlich mit Verwunderung und nicht selten auch mit Widerstand. Mit jeder sichtbar gewordenen Selbstverständlichkeit verliert die Organisation ein Stück jener Unsichtbarkeit, die ihre Ordnung im Alltag so verlässlich macht. Menschen erkennen die Voraussetzungen ihres gemeinsamen Handelns häufig erst in dem Augenblick, in dem jemand beginnt, sie nicht mehr als selbstverständlich zu behandeln.

Die Personalisierung der Führung

23. Juli 2026

Über Führung wird erstaunlich häufig gesprochen, als ließe sie sich in den Eigenschaften einer Person beschreiben. Führung ist dann klar, empathisch, resilient, präsent, authentisch, wertschätzend oder mutig. Sie gibt Orientierung, schafft Vertrauen, vermittelt Sicherheit, fördert Zusammenhalt, ermöglicht Entwicklung und gestaltet Veränderung.

Gemeint ist die Führungskraft.

Der Übergang geschieht sprachlich fast unbemerkt. Führung und Führungskraft werden zu Bezeichnungen für dasselbe. Aus der Frage, wie Führung in einer Organisation zustande kommt, wird die Frage, was eine Führungskraft können, leisten und verkörpern soll.

Führung umfasst ein weiteres Geschehen. Aufgaben, Verantwortung und Befugnisse sind verteilt, unterschiedliche Interessen treffen aufeinander, Entscheidungen wirken an anderen Stellen der Organisation weiter. Gruppen entwickeln eigene Dynamiken, Autorität wird übertragen und beansprucht, Macht ausgeübt und beantwortet. Erwartungen entstehen zwischen Menschen und richten sich zugleich an Rollen, Funktionen und Hierarchieebenen.

Führungskräfte nehmen darin eine besondere Position ein. Sie entscheiden, setzen Grenzen, vertreten Anforderungen und tragen Verantwortung. Zugleich sind sie auf Mitarbeitende, Kolleg:innen, Vorgesetzte, Informationen und Ressourcen angewiesen. Sie üben Einfluss aus und erfahren die Wirkungen des Geschehens, an dem sie beteiligt sind. Sie gestalten und werden gestaltet.

Gerade diese Gleichzeitigkeit gehört zur Dialektik der Führung.

Die Person der Führungskraft spielt darin eine erhebliche Rolle. Erfahrung und Urteils-kraft, Temperament und biografische Prägungen, der persönliche Umgang mit Autorität, Abhängigkeit, Nähe, Konflikt und Ungewissheit wirken in die Ausübung der Rolle hinein. Die Person prägt die Rolle und die Rolle wirkt auf die Person zurück.

Führung und Führungskraft bleiben dabei unterscheidbar.

Geht diese Unterscheidung verloren, sammeln sich organisationale Erwartungen zunehmend bei einer Person. Sie soll Orientierung herstellen, Vertrauen sichern, Motivation erhalten, Konflikte bearbeiten, psychologische Sicherheit ermöglichen, Resilienz fördern, Beteiligung organisieren, Veränderungen gestalten und Ergebnisse verantworten.

Auch Schwierigkeiten erhalten auf diesem Weg einen persönlichen Adressaten. Stockt eine Veränderung, rücken Überzeugungskraft und Veränderungskompetenz in den Blick. Entsteht ein Konflikt, richtet sich die Aufmerksamkeit auf Kommunikation und Empathie. Fehlt Orientierung, wird nach Klarheit gefragt. Erschöpfung führt zu Fragen nach Fürsorge und gesundem Führungsverhalten.

Was zwischen Aufgabe, Struktur, Gruppe, Rollen und Personen entstanden ist, erscheint schließlich als Anforderung an eine Führungskraft.

Damit verändert sich auch die Zurechnung von Verantwortung. Ein komplex entstandenes Geschehen erhält eine Person als Trägerin, während seine Entstehungsbedingungen an Aufmerksamkeit verlieren.

Dieser Vorgang ist aus Organisationen vertraut. Widersprüchliche Anforderungen können sich im Verlauf ihrer Bearbeitung an einzelnen Personen verdichten. Strukturelle Spannungen erscheinen als Verhaltensfragen, Konflikte als persönliche Eigenschaften, Schwierigkeiten der Zusammenarbeit als Kompetenzprobleme. Die Person wird zunehmend sichtbar, während die Zusammenhänge ihrer Sichtbarkeit an Aufmerksamkeit verlieren.

Je stärker die Führungskraft in den Mittelpunkt rückt, desto leichter geraten die organisationalen Bedingungen ihres Handelns aus dem Blick.

Die besondere Exponiertheit von Führungsrollen verstärkt diese Bewegung. Entscheidungen werden mit Personen verbunden, Erwartungen richten sich an Verantwortliche, Enttäuschungen erhalten Adressaten. Die Führungskraft wird zur sichtbaren Repräsentantin eines Geschehens, dessen Entstehung und Verlauf weit über ihre Person hinausreichen.

Je umfassender Führung über persönliche Fähigkeiten und Haltungen beschrieben wird, desto größer wird der Anteil organisationaler Wirklichkeit, für den die einzelne Führungskraft zuständig erscheint.

Mit der Personalisierung der Führung verändert sich zugleich die Vorstellung von Souveränität. Was im Zusammenspiel von Rolle, Beziehungen und organisationalen Bedingungen entsteht, erscheint zunehmend als persönliche Fähigkeit der Führungskraft.

Eine Führungskraft trägt Verantwortung und bleibt abhängig. Sie verfügt über Macht und ist den Wirkungen von Macht ausgesetzt. Sie soll Orientierung ermöglichen und muss ihre eigene Orientierung immer wieder herstellen. Sie nimmt Erwartungen auf und bringt eigene Erwartungen in das Geschehen ein. Ihre Autorität beruht auf der Rolle und wird zugleich in Beziehungen fortlaufend wirksam.

In dieser Gleichzeitigkeit liegt die Spannung zwischen Person, Rolle und Organisation. Ihre Pole bleiben aufeinander bezogen und behalten ihre Eigenständigkeit.

In der Gleichsetzung von Führung und Führungskraft verschwindet diese Dialektik aus dem Blick.

Übrig bleibt eine Person mit einem erstaunlich ausführlichen Anforderungsprofil.

Dialektik der Führung: Was Führung nicht auflösen kann

14. August 2026

Die Gegensätze verschwinden nicht durch Führungsverhalten. Sie gehören zur Führung selbst.

Führung soll Orientierung geben, Beteiligung ermöglichen, Vertrauen schaffen, Verbindlichkeit herstellen, Nähe zulassen und Grenzen setzen. Das klingt zunächst plausibel. Schwierig wird es dort, wo daraus die Vorstellung entsteht, eine hinreichend kompetente Führungskraft könne die darin liegenden Spannungen irgendwann in ein stimmiges Verhältnis bringen.

Viele dieser Spannungen entstehen jedoch nicht aus mangelnder Führungskompetenz. Sie entstehen mit der Führung selbst.

Wer Orientierung gibt, begrenzt Möglichkeiten. Eine Entscheidung setzt eine Richtung und macht anderes nachrangig. Eine geklärte Zuständigkeit schafft Verlässlichkeit und schließt zugleich andere Zuordnungen aus. Beides gehört zum selben Vorgang. Die Begrenzung lässt sich begründen und transparent machen. Verschwinden wird sie dadurch nicht.

Ähnlich verhält es sich mit Beteiligung. Sie erweitert Wahrnehmung, bringt Erfahrungen und Interessen zur Sprache und kann Entscheidungen verbessern. Dennoch bleibt Führung häufig in der Verantwortung, schließlich zu entscheiden. Wer beteiligt wird, muss

sich im Ergebnis nicht wiederfinden. Wer gehört wird, entscheidet nicht notwendig mit. Gerade dann, wenn Beteiligung stillschweigend mit Übereinstimmung verwechselt wird, entsteht eine Enttäuschung, die anschließend leicht der Führung zugerechnet wird.

Auch Vertrauen hebt Verantwortung nicht auf. Führung kann nicht jeden Arbeitsvollzug beobachten und jede Entscheidung absichern. Sie ist auf Verlässlichkeit angewiesen und muss zugleich wahrnehmen, nachfragen, überprüfen und gegebenenfalls eingreifen. Vertrauen und Kontrolle stehen deshalb nicht einfach auf entgegengesetzten Seiten. Sie entstehen aus unterschiedlichen Anforderungen derselben Rolle.

Führung geschieht außerdem in Beziehungen, ohne darin aufzugehen. Nähe, Resonanz und Gesprächsfähigkeit sind für Zusammenarbeit bedeutsam. Zugleich bleibt die Führungsrolle mit Befugnissen verbunden, die andere nicht in gleicher Weise besitzen. Eine gute persönliche Beziehung beseitigt diese Differenz nicht. Sie kann sie in bestimmten Situationen sogar schärfer spürbar machen. Vertrauen schützt nicht vor Enttäuschung; manchmal erhöht es deren Bedeutung.

Besonders deutlich zeigt sich die Gleichzeitigkeit bei Macht und Abhängigkeit. Führungskräfte können entscheiden, priorisieren und Grenzen setzen. Zugleich sind sie abhängig von Mitarbeitenden, Informationen, Ressourcen, Fachkompetenz, Kolleg:innen und Vorgesetzten. Sie üben Macht aus und sind selbst ihren Wirkungen ausgesetzt. Souveränität kann deshalb kaum in Unabhängigkeit liegen. Sie zeigt sich eher darin, Abhängigkeiten wahrzunehmen, ohne die Verantwortung für Entscheidungen abzugeben.

Wo solche Gegensätze nicht als Bestandteil von Führung verstanden werden, wandern sie leicht in die Person der Führungskraft.

Bleibt trotz Kommunikation Unklarheit, soll sie noch klarer kommunizieren. Entsteht trotz Beteiligung Enttäuschung, soll sie besser beteiligen. Wird Kontrolle als Misstrauen erlebt, soll sie stärker vertrauen. Erzeugt eine Entscheidung Widerstand, soll sie überzeugender führen.

Aus Spannungen der Rolle werden Anforderungen an Verhalten.

Damit wächst das Anforderungsprofil der Führungskraft, während die Bedingungen ihres Handelns aus dem Blick geraten. Was nicht aufgeht, erscheint schließlich als persönliches oder fachliches Defizit.

Genau hier wird die Dialektik interessant. Die Pole gehören zusammen, ohne ineinander aufzugehen. Orientierung bleibt mit Begrenzung verbunden, Beteiligung mit Entscheidung, Vertrauen mit Kontrolle, Nähe mit Rollendifferenz, Macht mit Abhängigkeit.

Führung besteht nicht darin, diese Gegensätze aufzulösen. Sie muss in ihnen urteils- und handlungsfähig bleiben.

Das verlangt zunächst, Unterschiede nicht vorschnell zu glätten. Es verlangt, vertraute Annahmen über Führung kritisch zu prüfen. Und es verlangt, unter Bedingungen begrenzter Erkenntnis zu handeln: entscheiden, Folgen beobachten, Irrtümer erkennen, korrigieren.

Führung geschieht damit nicht nach verlässlichen Wirkprinzipien. Sie bleibt ein Handeln unter Bedingungen, deren Folgen sich nie vollständig vorwegnehmen lassen.

Die Gegensätze bleiben. Und sie gehören zur Führung selbst.